

# **PENGARUH *SCHEDULE FLEXIBILITY* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PERANTARA DI SURABAYA PLAZA HOTEL**

**Kezia Sarah Abednego, Eunike Allinda Gunawan, Deborah C. Widjaja**  
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra Surabaya, Indonesia

**Abstrak :** Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pengaruh *schedule flexibility* terhadap kepuasan kerja dan rendahnya *turnover* di Surabaya Plaza hotel. *Schedule flexibility* adalah kemudahan untuk mengatur jadwal kerja secara fleksibel yang dapat dibedakan menjadi kebijakan dalam menentukan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Teknik analisa yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Hasil penelitian menunjukkan *schedule flexibility* berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, begitu pula *schedule flexibility* terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh negatif dan signifikan.

**Kata Kunci :** *Schedule flexibility, turnover intention, kepuasan kerja.*

**Abstract:** *This research has been done to analyze schedule flexibility which has an influence towards job satisfaction and low turnover at Surabaya Plaza Hotel. Schedule flexibility is a work arrangement that allow employees to decide how long (time flexibility), when (timing flexibility), and where (place flexibility) an employee will work. The analysis technique that is used in this research is quantitative causal method. The research result shows that schedule flexibility has a positive and significant influence towards job satisfaction. Job satisfaction has a negative and significant influence towards turnover intention as well as schedule flexibility towards turnover intention.*

**Keywords:** *Schedule flexibility, turnover intention, job satisfaction.*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa dan merupakan kunci pokok dalam suatu perusahaan yang harus diperhatikan dalam kebutuhan hidupnya, baik itu kebutuhan secara jasmani maupun rohani. Sumber daya manusia adalah orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha kepada organisasi (Handoko, 2001, p.233). Sebagai contoh kebutuhan jasmani seorang karyawan adalah sandang, pangan, dan papan, sedangkan kebutuhan rohani seorang karyawan adalah waktu istirahat atau waktu libur untuk berekreasi dengan keluarganya, *training* untuk mendapatkan hal baru (Zainuddin, 2013). Manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan harus memenuhi kebutuhan karyawan tersebut, agar tercipta kepuasan kerja karyawan yang tinggi dan dengan harapan akan mengurangi *turnover intention* (Lambert dan Hogan, 2009).

Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan di atas, salah satunya dengan menerapkan *schedule flexibility*. Menurut Carlson *et al.* (2010) fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Lebih lanjut, Carlson mengartikan *schedule flexibility* sebagai

pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. *Schedule flexibility* ini dilakukan karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja, mengurangi *overtime*, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat stress, mengurangi *turnover* dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi karyawan dan kehidupan pekerjaan karyawan sehingga terjadi *work-life balance* (Solanki, 2013; Timms *et al.*, 2014; Baltes *et al.*, 1999). *Work-life balance* adalah kemampuan untuk mengatur kehidupan pribadi karyawan dan kehidupan pekerjaan karyawan sehingga tidak terjadi konflik kepentingan antar keduanya dan menyebabkan efek negatif, seperti: absensi, masalah kesehatan, dan *turnover*. Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa *schedule flexibility* dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* seorang karyawan melalui *schedule flexibility* yang diterapkan oleh industri hotel.

Surabaya Plaza Hotel merupakan salah satu hotel yang berlokasi di Surabaya yang menerapkan sistem *schedule flexibility* dengan tipe *timing flexibility*, di mana karyawan memiliki kebebasan untuk mengatur jadwal kerjanya. *Schedule flexibility* yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel terdiri dari 3 jenis, yaitu *change off* (karyawan dapat bertukar hari libur dengan rekan kerjanya), *change schedule* (karyawan dapat bertukar jadwal *shift* dengan rekan kerjanya), dan *request for holiday* (kebebasan karyawan untuk menentukan hari liburnya di bulan mendatang).

Tingkat *turnover* Surabaya Plaza Hotel dikatakan rendah. Hal ini didukung oleh teori yang dikatakan oleh Purwito, bahwa tingkat intensitas keluar karyawan dapat dikategorikan tinggi, apabila mencapai lebih dari 2% (Soegandhi *et al.*, 2013). Melalui informasi yang didapatkan dari Ibu Mianty selaku *Human Resource Department* dari Surabaya Plaza Hotel, disebutkan bahwa penyebab *turnover* di Surabaya Plaza Hotel adalah mengikuti suami (bagi karyawan wanita yang sudah menikah), meneruskan kuliah, mendapatkan beasiswa di luar kota, maupun berwiraswasta. Tidak dikatakan bahwa penyebab *turnover* di Surabaya Plaza Hotel disebabkan oleh *schedule flexibility*. Berikut ini adalah tabel data *turnover* yang diperoleh dari *Human Resource Department* di Surabaya Plaza Hotel selama 6 bulan terakhir (April 2014-September 2014):

Bulan	Persentase
April	0,63%
Mei	0%
Juni	0%
Juli	1,65%
Agustus	0%
September	1,67%

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan dengan 10 orang karyawan operasional yang berasal dari 6 departemen, yaitu: *Front Office*, *Housekeeping*, *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Product*, *Engineering*, dan *Health Club* di Surabaya Plaza Hotel, maka

diketahui beberapa alasan yang menyebabkan karyawan puas bekerja di Surabaya *Plaza Hotel* adalah sebagai berikut:

Alasan merasa puas bekerja di Surabaya <i>Plaza Hotel</i>	Frekuensi
Karyawan senang dengan pekerjaannya	5
Merasa puas dan cocok dengan gaji yang diberikan	2
Adanya kesempatan untuk mengembangkan karir/mendapatkan promosi jabatan	4
Supervisor memiliki kemampuan dalam bidang pekerjaan karyawan, sehingga dapat memberikan bantuan dan dapat diandalkan jika karyawan menemukan kesulitan dalam pekerjaannya	6
Adanya dukungan kerja sama yang baik dari sesama rekan kerja	6
Adanya fasilitas yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4
Adanya kemudahan / kebebasan dalam pengaturan jadwal kerja bagi karyawan operasional (contohnya: <i>request day off/ change off/ change shift</i> )	8

Melalui tabel di atas, dapat dilihat 3 jawaban tertinggi alasan karyawan operasional puas bekerja di Surabaya *Plaza Hotel*, yaitu: dukungan yang baik dari sesama rekan kerjanya, *supervisor* yang dapat diandalkan dan dapat memberikan bantuan kepada karyawan apabila karyawan menemui kesulitan dalam bekerja, dan *schedule flexibility*. *Schedule flexibility* merupakan salah satu alasan karyawan puas bekerja karena karyawan dapat menyeimbangkan antara waktu bekerja dengan waktu keluarga, serta dapat melakukan hal lain di luar pekerjaan (seperti kuliah dan berwiraswasta) dan juga memiliki kebebasan dalam menentukan waktu liburnya.

Melalui fenomena yang terjadi di Surabaya *Plaza Hotel*, maka peneliti ingin menganalisa lebih dalam apakah *schedule flexibility* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan rendahnya *turnover*.

## TEORI PENUNJANG

### *Schedule Flexibility*

Menurut Carlson *et al.* (2010) *schedule flexibility* adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja.

1. *Time flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
2. *Timing flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.

3. *Place flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

Dalam penelitiannya, Rothausen (1994) mengatakan bahwa terdapat 5 hal yang dapat digunakan dalam melihat *schedule flexibility* di tempat kerja, yaitu :

1. Sejauh mana manajemen mengakomodasi kebutuhan karyawan untuk mengurus keluarganya tanpa konsekuensi negatif.
2. Kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sekaligus mengurus tugas rumah tangga secara seimbang.
3. Kemudahan untuk mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.
4. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan paruh waktu tanpa dikenakan sanksi.
5. Besarnya fleksibilitas dalam penjadwalan kerja.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut memberikan hal yang dinilai penting. Berikut beberapa faktor penentu kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan menurut Luthans (2006):

1. Pekerjaan itu sendiri  
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji / imbalan yang dirasakan adil  
Dengan menggunakan teori keadilan Adams, karyawan yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidakpuasan). Pada intinya ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan adil didasarkan pada tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan tercipta kepuasan kerja.
3. Kesempatan promosi  
Menyangkut kemungkinan seseorang untuk maju dalam organisasi dan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, serta proses kenaikan jabatan terbuka atau kurang terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
4. Pengawasan  
Atasan yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dalam memperlakukan bawahannya bisa jadi menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi bawahannya tersebut, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.
5. Rekan kerja  
Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena pekerja dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga pekerja dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi). Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Rekan kerja bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

6. Kondisi kerja

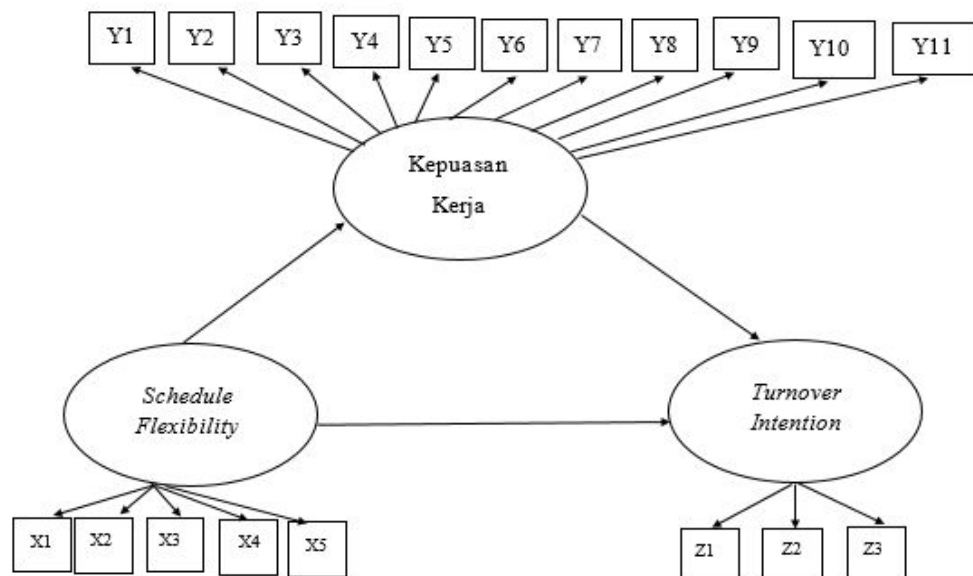
Kondisi kerja yang tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Dalam hal ini perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang memiliki fasilitas memadai dan nyaman untuk digunakan.

### **Turnover Intention**

Menurut Tett dan Meyer (1993) *intention of turnover* didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi yang ada saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru. Indikator *turnover intention* menurut Chen dan Francesco (2000) adalah:

1. Karyawan sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini.
2. Karyawan mungkin akan meninggalkan perusahaan ini dan akan bekerja di perusahaan lain di masa mendatang.
3. Karyawan merasa kurang memiliki masa depan yang baik apabila karyawan tetap bekerja di perusahaan ini.

### **Model Penelitian**



### **Tujuan Penelitian:**

1. Mengetahui pengaruh *schedule flexibility* terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention*.
3. Mengetahui pengaruh *schedule flexibility* secara langsung terhadap *turnover intention*

### **Hipotesis**

1. Hipotesis 1:  
*Schedule flexibility* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Hipotesis 2:  
Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
3. Hipotesis 3:  
*Schedule flexibility* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian, Populasi, dan Sampel

Penelitian ini menggunakan analisa kausal kuantitatif, di mana peneliti ingin mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel *schedule flexibility* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Surabaya Plaza Hotel. Untuk pendekatan penelitian, peneliti akan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menyajikan tahap lebih lanjut dari observasi. Adapun populasi untuk penelitian ini adalah semua karyawan operasional hotel Surabaya Plaza Hotel yang berasal dari 6 departemen, yaitu: *Housekeeping*, *Front Office*, *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Product*, *Engineering*, dan *Health club*. Jumlah populasi karyawan operasional Surabaya Plaza Hotel berjumlah 146 orang. Untuk sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 51 responden dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan operasional yang telah berstatus karyawan tetap dan telah bekerja minimal 1 tahun.
2. Berasal dari 6 departemen operasional, yaitu: *Housekeeping*, *Front Office*, *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Product*, *Engineering*, dan *Health club*.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yaitu *staff* operasional yang telah berstatus sebagai karyawan tetap dan telah bekerja selama minimal 1 tahun di Surabaya Plaza Hotel. *Purposive sampling* dipilih karena peneliti menentukan karakter sampel yang mendukung penelitian, yaitu sampel adalah karyawan yang bekerja di departemen *Front Office*, *Housekeeping*, *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Product*, *Engineering*, dan *Health Club* di Surabaya Plaza Hotel. Pembagian 51 kuesioner dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden melalui kepala departemen yang kemudian diberikan kepada responden. Peneliti langsung membagikan 51 kuesioner kepada responden.

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari variabel bebas yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention* dalam penelitian ini adalah:

#### 1. *Schedule flexibility* (X)

*Schedule flexibility* adalah kemudahan seorang karyawan untuk dapat menukar hari liburnya, menukar jadwal kerjanya, dan menentukan jadwal hari liburnya (termasuk sebagai menentukan jadwal kerja). Indikator-indikator dari *schedule flexibility* menurut Rothausen (1994) adalah sebagai berikut:

- Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga.
- Karyawan dapat dengan leluasa mengurus urusan rumah tangga di luar waktu pekerjaan karyawan.
- Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga dari perusahaan.
- Karyawan mendapatkan kebebasan untuk memiliki pekerjaan sampingan.

- Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar jadwal dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja.
- Karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan jadwal liburnya.

## 2. Kepuasan kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah sebuah respon afeksi karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan merasa apa yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Indikator-indikator dari kepuasan kerja oleh Luthans (2006) lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

- Karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang karyawan lakukan.
- Karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik dan menantang, tidak membosankan.
- Karyawan memandang pekerjaannya dapat memberikan kesempatan untuk belajar.
- Imbalan yang diberikan sebanding dengan kontribusi yang karyawan berikan kepada perusahaan.
- Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir di dalam perusahaan.
- Karyawan memiliki kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir
- Supervisor selalu memberikan dukungan terhadap karyawan.
- Supervisor memiliki kemampuan untuk memberikan bantuan secara teknis.
- Karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan sesama karyawan.
- Karyawan mendapatkan kerja sama dari sesama rekan kerjanya.
- Fasilitas kerja yang tersedia mendukung karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

## 3. *Turnover Intention*

*Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Chen dan Francesco (2000) menuliskan indikator yang dipergunakan untuk mengetahui *turnover intention* seorang karyawan dalam 3 hal, yaitu:

- Karyawan sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini.
- Karyawan mungkin akan meninggalkan perusahaan ini dan akan bekerja di perusahaan lain di masa mendatang.
- Karyawan merasa kurang memiliki masa depan yang baik apabila karyawan tetap bekerja di perusahaan ini.

## Teknik Analisis Data

### Analisa *Partial Least Square – Path Modelling*

#### Evaluasi Model Reflektif

##### • *Convergent Validity*

Korelasi antara setiap *item* pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Bila nilai *factor* suatu *loading* indikator melebihi 0,5 dan *t-statistic* lebih dari 2,0 maka dapat dikatakan indikator valid dan signifikan. Semakin tinggi nilai *factor* suatu *loading* maka menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik.

##### • *Discriminant Validity*

Pengevaluasian model reflektif yang dievaluasi melalui *cross loading*. Evaluasi *discriminant validity* dilakukan dalam dua tahap, yaitu melihat nilai *cross loadings* dan membandingkan antara lain kuadrat korelasi antara konstruk dengan nilai AVE atau korelasi antara konstruk dengan akar AVE. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009), nilai AVE yang baik adalah jika

melebihi 0,5. Syarat dari *cross loading* adalah setiap indikator yang mengukur konstruksya haruslah berkorelasi lebih tinggi dengan konstruksya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *discriminant validity* suatu konstruk tersebut baik.

$AVE =$

- **Composite Reliability**

Untuk menunjukkan keakuratan dan ketepatan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur. Hal ini untuk melihat internal *consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Sedangkan *cronbach's alpha*, mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Dalam penelitian ini, batas tingkat *composite reliability* adalah di atas 0,7 untuk dinyatakan valid.

$CR =$

### Evaluasi Model Struktural

- **R Square**

Besarnya total varians dari variabel laten endogen (dependen) yang mampu dijelaskan oleh variabel laten eksogen (independen).

- **Evaluasi Goodness of Fit**

Memvalidasi *outer* dan *inner* model secara keseluruhan. *Goodness of fit (GoF)* merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF terbentang antara 0 – 1 dengan interpretasi nilai sebagai berikut: 0,1 (GoF kecil); 0,25 (GoF moderat); dan 0,36 (GoF besar).

## HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

### Deskripsi Profil Responden

#### Jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 31 responden (61%) adalah laki-laki, sedangkan sebanyak 20 responden (39%) adalah perempuan. Hal ini didasarkan pada wawancara awal dengan Ibu Mianty, selaku *human resource department* bahwa Surabaya Plaza Hotel tidak mempekerjakan karyawan wanita pada *night shift* dan menjaga keamanan karyawan wanita dengan cara hanya mempekerjakan karyawan laki-laki pada departemen *housekeeping* dan *engineering*.

#### Usia

Berdasarkan usia, sebagian besar responden yang mengisi kuesioner sebanyak 18 responden (35%) berusia 20 – 30 tahun. Sedangkan sebanyak 15 responden berusia 41 – 50 tahun (29%), 11 responden (22%) berusia 31 – 40 tahun, 6 responden berusia kurang dari 20 tahun (12%), dan 1 responden berusia lebih dari 50 tahun (2%).

#### Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinan, 30 responden (59%) sudah menikah dan sebanyak 21 responden (41%) belum menikah.

#### Departemen Tempat Responden Bekerja

Berdasarkan departemen tempat responden bekerja, responden yang bekerja di departemen *Front Office* sebanyak 10 orang (19%), 9 responden masing-masing bekerja di departemen *Housekeeping* dan *Engineering* (18%), 8 responden masing-masing bekerja di



departemen *Food and Beverage Service* dan *Health Club* (16%), dan 7 responden bekerja di *Food and Beverage Product* (13%). Distribusi departemen tempat responden bekerja hampir merata karena peneliti menyebarkan 51 kuesioner secara merata ke 6 departemen tersebut.

### **Jenjang Pendidikan**

Berdasarkan jenjang pendidikan responden, sebagian besar responden yang mengisi kuesioner sebanyak 20 orang (39%) lulusan SMA/SMK. Sedangkan sebanyak 15 responden lulusan S1 (29%), 11 responden (21%) lulusan Diploma, 5 responden (9%) lulusan SMP dan 0 responden (0%) lulusan S2/S3.

### **Masa Kerja**

Berdasarkan masa kerja responden, sebagian besar responden sebanyak 24 orang (47%) sudah bekerja selama 1-5 tahun di Surabaya *Plaza Hotel*. Sedangkan 12 responden (23%) sudah bekerja selama 16-20. Sisanya, terdapat 5 responden (9%) yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 5 responden (9%) sudah bekerja selama 11-15 tahun, dan 5 responden sudah bekerja (9%) lebih dari 20 tahun.

### **Hasil Evaluasi Model Reflektif**

#### ***Convergent Validity***

Pada awal pengujian, nilai seluruh indikator memiliki *factor loading* lebih dari 0,5, namun indikator dari konstruk kepuasan kerja atau *job satisfaction*, yaitu JS4, memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5. Karena nilai *loading factor* JS4 < 0,5 maka dikatakan tidak valid dan direduksi dari bagan. Setelah indikator JS4 direduksi maka nilai *loading factor* semua indikator menunjukkan nilai di atas 0,5. Artinya, indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid atau telah memenuhi persyaratan *convergent validity*. Semakin tinggi nilai *loading factor* maka menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik.

#### ***Discriminant validity***

##### **1. *Cross Loading Output PLS***

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstraknya sendiri dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk yang lainnya. Dengan demikian menunjukkan bahwa *discriminant validity* yang baik karena korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya.

##### **2. *Average Variance Extracted (AVE)***

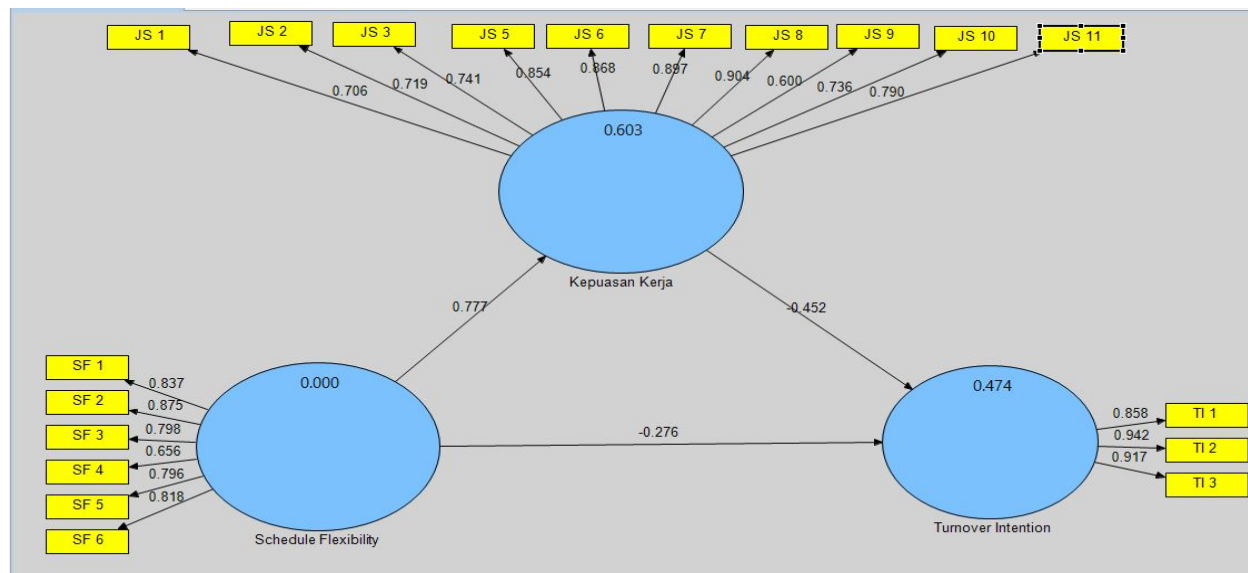
Tahap kedua adalah menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, yang memiliki syarat yang baik jika AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varians dari indikator-indikatornya dan menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik. Hasil *output* AVE menunjukkan bahwa nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti semua konstruk reflektif memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### ***Composite Reliability***

Nilai batas yang diterima baik untuk *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* adalah lebih dari 0,7. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki

reliabilitas yang baik karena nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,7 dan bahkan di atas 0,8 yang berarti sangat memuaskan.

### Hasil Evaluasi Model Struktural



### R-square

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konstruk *schedule flexibility* secara simultan mampu menjelaskan *variability* konstruk kepuasan kerja sebesar 60,30% sedangkan 39,70% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini. Nilai *R-square* juga terdapat pada konstruk *turnover intention* sebesar 0,4743 yang artinya konstruk *schedule flexibility* dan kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan *variability* konstruk *turnover intention* sebesar 47,43%; sedangkan 52,57% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

### Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
<i>Schedule Flexibility</i> -> <i>Kepuasan Kerja</i>	0.7766	0.7829	0.0400	0.0400	19.4073
<i>Kepuasan Kerja</i> -> <i>Turnover Intention</i>	-0.4516	-0.4595	0.1359	0.1359	3.3226
<i>Schedule Flexibility</i> -> <i>Turnover Intention</i>	-0.2764	-0.2668	0.1061	0.1061	2.6059

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Schedule flexibility* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh hasil nilai *t-statistic* sebesar 19,4073; dimana nilai *t-statistic* > 1,96 menunjukkan bahwa hubungan jalur *schedule flexibility* dengan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan. Apabila dilihat dari nilai *original sampel*, hubungan antara *schedule flexibility* dengan kepuasan kerja menghasilkan nilai 0,7766 yang artinya arah hubungan secara positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti, yakni *schedule flexibility* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *schedule flexibility* yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel, maka kepuasan kerja karyawan Surabaya Plaza Hotel meningkat.

2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh hasil *t-statistic* sebesar 3,3226; dimana nilai *t-statistic* > 1,96 menunjukkan bahwa hubungan jalur kepuasan kerja karyawan dengan *turnover intention* berpengaruh secara signifikan. Apabila dilihat dari nilai *original sampel*, hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan *turnover intention* menghasilkan nilai -0,4516 yang artinya arah hubungan secara negatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti, yakni kepuasan kerja karyawan Surabaya Plaza Hotel berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Surabaya Plaza Hotel, maka akan semakin rendah *turnover intention*nya.

3. *Schedule flexibility* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh hasil nilai *t statistic* sebesar 2,6059; dimana nilai *t-statistic* > 1,96 menunjukkan bahwa hubungan jalur *schedule flexibility* dengan *turnover intention* berpengaruh secara signifikan. Apabila dilihat dari nilai *original sampel*, hubungan antara *schedule flexibility* dengan kepuasan kerja menghasilkan nilai -0,2764 yang artinya arah hubungan secara negatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terbukti, yakni *schedule flexibility* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *schedule flexibility* yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel, maka *turnover intention* karyawan akan semakin rendah.

## Pembahasan

### • *Schedule Flexibility* dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cheol *et al.* (2011) menyatakan bahwa *schedule flexibility* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian di Surabaya Plaza Hotel, *schedule flexibility* yang diberlakukan dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan operasional. Berdasarkan jawaban responden, *schedule flexibility* yang diterapkan membuat karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga. Hal ini disebabkan karena adanya kemudahan bagi karyawan untuk dapat melakukan *change off*, *change schedule*, dan *request for holiday*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ehlert (2000, pp.42-45) yang menyatakan bahwa salah satu hal yang dapat membantu karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarganya agar terpenuhi obligasi keluarga dan kebutuhan sosial adalah jadwal kerja fleksibel. Kepuasan karyawan Surabaya Plaza Hotel juga meningkat karena adanya *schedule flexibility*. Hal ini didukung oleh Munandar (2001) yang menyatakan bahwa dalam aspek-aspek yang menentukan kepuasan kerja karyawan, salah satu indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah jam kerja. Pernyataan Munandar ini didukung oleh *survey* awal terhadap karyawan operasional dari 6 departemen yang menyatakan bahwa salah satu alasan mengapa karyawan puas bekerja di Surabaya Plaza Hotel adalah adanya

kemudahan/kebebasan dalam pengaturan jadwal kerja. Dengan demikian apabila *schedule flexibility* yang diterapkan oleh Surabaya Plaza Hotel tinggi maka, kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula.

- **Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention***

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Macey dan Scheneider (2008), menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dengan *turnover intention*. Artinya, ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut tentunya akan berprestasi di tempat kerjanya dan kondisi kerja yang baik akan membuat karyawan bertahan pada perusahaan tempat karyawan bekerja. Berdasarkan hasil penelitian di Surabaya Plaza Hotel, kepuasan kerja karyawan menyatakan bahwa karyawan puas bekerja di Surabaya Plaza Hotel. Lebih lanjut, karyawan merasa puas karena karyawan merasa memiliki komunikasi yang baik dengan sesama karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya komunikasi yang baik antara *staff* dengan *supervisor* dalam hal pengajuan permohonan jadwal kerja yang diajukan *staff* kepada *supervisor* di masing-masing departemen tempat *staff* bekerja. Kepuasan karyawan ini juga terbukti mengurangi tingkat *turnover* di Surabaya Plaza Hotel karena *turnover* yang terjadi di Surabaya Plaza Hotel disebabkan karena karyawan mengikuti suami (bagi karyawan wanita yang sudah menikah), meneruskan kuliah, mendapatkan beasiswa di luar kota, maupun berwiraswasta. Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka *turnover intention* akan semakin rendah.

- ***Schedule Flexibility* dan *Turnover Intention***

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cheol et al. (2011), dinyatakan bahwa *schedule flexibility* berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, tingkat *turnover intention* Surabaya Plaza Hotel termasuk rendah. Hal ini dapat disebabkan karena karyawan merasa puas bekerja di Surabaya Plaza Hotel, sehingga *turnover intention* menjadi rendah. *Schedule flexibility* dapat digunakan sebagai salah satu alat yang dapat membantu dalam mengurangi tingkat *turnover intention* (Cheol et al., 2011). Dengan adanya *schedule flexibility*, maka akan tercipta suatu kepuasan kerja (Munandar, 2001). Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa *schedule flexibility* yang melalui kepuasan kerja akan memberikan pengaruh yang lebih besar dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam meningkatkan pengaruh *schedule flexibility* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian semakin tinggi *schedule flexibility* yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel, maka akan semakin rendah *turnover intention* karyawannya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. *Schedule flexibility* yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.
2. Kepuasan kerja karyawan Surabaya Plaza Hotel mempengaruhi *turnover intention* secara negatif dan signifikan.

3. *Schedule flexibility* yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel mempengaruhi *turnover intention* secara negatif dan signifikan.
4. *Schedule flexibility* yang melalui kepuasan kerja dapat lebih besar dalam menurunkan *turnover intention* dibandingkan dengan *schedule flexibility* yang tidak melalui kepuasan kerja.

### Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan maka dapat diberikan saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan, yaitu:

1. Bagi pihak manajemen, *schedule flexibility* yang sudah diterapkan oleh pihak *Human Resource Department* Surabaya Plaza Hotel sebaiknya tetap dijalankan, yaitu dengan cara memberikan kebebasan pada karyawan untuk turut andil dalam penentuan jadwal kerjanya, namun harus tetap dengan pengawasan dari supervisor departemen terkait. Pengawasan tersebut berupa *supervisor* memiliki wewenang dalam hal persetujuan permohonan jadwal kerja. Karena mulai dari survey awal peneliti, diketahui responden menjawab bahwa salah satu hal yang mendasari mengapa karyawan puas bekerja di Surabaya Plaza Hotel adalah dengan adanya *schedule flexibility* berupa *change off*, *change schedule*, dan *request for holiday*. Dengan adanya *schedule flexibility*, maka karyawan mendapatkan *benefit* yaitu dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga. Begitu juga karyawan dapat dengan leluasa mengurus urusan rumah tangga di luar waktu kerja serta karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan jadwal liburnya dan hal ini terbukti dapat mendukung kepuasan kerja karyawan.  
Selain itu, untuk dapat meningkatkan kembali kepuasan karyawan melalui pelaksanaan *schedule flexibility*, dapat dilakukan survey kepada karyawan untuk dapat mengetahui pendapat ataupun saran dari karyawan mengenai pelaksanaan *schedule flexibility* yang karyawan harapkan. Melalui hasil *survey* tersebut, maka pihak manajemen dapat dengan lebih tepat menerapkan *schedule flexibility* sesuai yang karyawan harapkan, sehingga karyawan akan merasa puas dan dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.
2. Bagi pihak karyawan, sebaiknya mengatur jadwal kerja dengan tetap memperhatikan tingkat okupansi hotel. Karyawan harus lebih peka terhadap tingkat kebutuhan hotel dan tidak menyalahgunakan kebebasan yang diberikan, karena walaupun karyawan sudah diberikan kebebasan, karyawan juga harus dapat menggunakannya dengan bertanggung jawab.

### DAFTAR PUSTAKA

- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology* vol.84 no. 4, 496-513.
- Carlson, D. S., Grzywacz, G. J., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology* vol.25 no.4, 330-355.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- David, E. (2001). *Love 'em or lose 'em: Secrets of employee retention*. Paperboard Packaging.

- Handoko, H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 96-118.
- Luthans, F. (n.d.). *Perilaku organisasi, (alih bahasa V.A Yuwono, dkk), edisi bahasa indonesia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- M., J. H., & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Macey, W. H., & Scheineider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Munandar, A. S. (n.d.). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Rothausen, T. (1994). Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards. *Journal of vocational behavior* 44, 317-336.
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan surya timur sakti jatim. *Agora Vol. 1 No. 1*.
- Solanki, K. (2013). Association of job satisfaction, productivity, motivation, stress levels with flextime. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 2(2).
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personel Psychology* 46, 259-293.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1-21.
- Zainuddin, A. (2013, October 9). *Hr Centro*. Retrieved from [http://www.hrcentro.com/artikel/Refreshing\\_Jasmani\\_dan\\_Rohani\\_Karyawan\\_091009.html](http://www.hrcentro.com/artikel/Refreshing_Jasmani_dan_Rohani_Karyawan_091009.html)